



Chambre des communes  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

PACP • NUMÉRO 027 • 1<sup>re</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 9 novembre 2006**

**Président**

L'honorable Shawn Murphy

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :

**<http://www.parl.gc.ca>**

## Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 9 novembre 2006

• (1520)

[Traduction]

**Le président (L'hon. Shawn Murphy (Charlottetown, Lib.)):**  
La séance est ouverte.

Je tiens à souhaiter à chacun la plus chaleureuse bienvenue, notamment à nos deux intervenants, que je présenterai un peu plus tard.

Je tiens à profiter de l'occasion pour répéter les raisons pour lesquelles nous sommes ici. Nous sommes réunis pour étudier les rôles et responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous étudions en particulier, chers collègues, le rôle joué par le Conseil du Trésor dans la reddition de comptes des sous-ministres et les répercussions des modifications proposées à la Loi sur la gestion des finances publiques par la Loi fédérale sur la responsabilité. Si cette dernière est adoptée, les sous-ministres seront désignés comme administrateurs des comptes pour leurs ministères et seront comptables aux comités parlementaires, y compris ce comité. Nous étudions la capacité des sous-ministres d'exercer correctement leur rôle à titre d'administrateurs des comptes à la lumière de la courte durée de leurs fonctions; l'élaboration d'un protocole qui régira la comparution des sous-ministres dans leur rôle d'administrateurs des comptes devant ce comité, de même que devant d'autres comités parlementaires; et, enfin, l'élaboration d'un mécanisme de collaboration entre ce comité et le Conseil du Trésor et son Secrétariat, comme l'a demandé le juge Gomery dans son rapport final.

Chers collègues, nous avons le très grand privilège de recevoir cet après-midi deux très estimés spécialistes dans ce domaine. Tout d'abord, je tiens à souhaiter la bienvenue à M. Ian Clark. M. Clark a déjà été secrétaire du Conseil du Trésor, sous-ministre ici à Ottawa, et il est actuellement président du Conseil des universités de l'Ontario.

Outre M. Clark, nous recevons quelqu'un qui n'est certainement pas un étranger pour ce comité. Il s'agit de M. Denis Desautels qui a été vérificateur général du gouvernement du Canada pendant 10 ans avant la nomination de Mme Sheila Fraser en 2001. Je crois que c'est en mars 2001 que le mandat de M. Desautels a pris fin et que celui de Mme Fraser a commencé. Donc, quiconque siégeait au comité pendant ce mandat de 10 ans connaît certainement M. Desautels.

Je tiens tout d'abord à vous remercier beaucoup d'être venus aujourd'hui nous aider. Je vais d'abord vous céder la parole à vous, monsieur Clark, si vous avez des remarques préliminaires, puis, nous passerons à M. Desautels.

[Français]

**M. Ian Clark (président, Conseil des universités de l'Ontario):**  
Merci, monsieur le président.

Je vous remercie de m'avoir invité à vous donner une perspective historique du rôle du secrétaire du Conseil du Trésor. Je voudrais aussi remercier les quatre membres du comité pour avoir pris le

temps, plus tôt cet après-midi, de me rencontrer ainsi que ma collègue du comité d'experts examinant des programmes de subventions et de contributions du gouvernement du Canada.

[Traduction]

Je crois comprendre d'après vos remarques que le comité tient à étudier principalement le rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor dans le contexte des dispositions sur les administrateurs des comptes de la Loi fédérale sur la responsabilité. Bien que je ne sois pas en mesure d'en dire beaucoup au sujet de cette question dans le contexte actuel, je serai heureux d'examiner comment nous envisagions les questions de responsabilité quand j'étais secrétaire du Conseil du Trésor, soit de 1989 à 1994.

En prévision de ma rencontre avec vous, j'ai relu certaines des présentations que j'ai faites devant des gestionnaires de la fonction publique au début des années 1990. Elles m'ont rappelé qu'il existait alors deux grandes différences de contexte par comparaison à celui d'aujourd'hui. La première, c'était l'hypothèse largement partagée selon laquelle on pouvait être assuré que la vaste majorité des employés du gouvernement accomplissaient leurs tâches avec intégrité. Deuxièmement, les gestionnaires supérieurs étaient préoccupés par le contrôle des coûts et l'amélioration de la productivité.

• (1525)

[Français]

En ce qui concerne le premier point, dans mes réflexions sur la réforme de la fonction publique fédérale survenue dans les années 1990, dans une étude pour le Bureau du vérificateur général, j'ai écrit :

[...] nous pouvons tous être heureux du fait que le programme de gestion ne soit pas dicté, comme c'est le cas dans de nombreux pays, par la nécessité de supprimer la corruption et l'incompétence des employés de la fonction publique. Si le programme de gestion atteint le profil politique, il est presque toujours centré sur des questions d'économie. Au Canada, le coup d'envoi qui donne lieu à une réforme tient simplement au fait que les Canadiens aimeraient payer moins cher pour les services fédéraux auxquels ils se sentent en droit de s'attendre.

Je doute qu'on écrive ces mêmes mots aujourd'hui.

[Traduction]

Je crois encore que la grande majorité des employés gouvernementaux agissent avec intégrité, mais la perception du public n'est pas ce qu'elle était il y a 15 ans.

La deuxième différence est tout aussi importante. Nous essayions désespérément de réduire les frais administratifs inutiles dans un contexte où les véritables budgets d'exploitation étaient réduits chaque année. Il y avait eu 11 exercices de réduction des dépenses au cours de la décennie précédente. En 1992, la taille de la fonction publique était pratiquement la même que cinq ans plus tôt. Compte tenu de l'accroissement de la population et de l'ajout net de nouveaux programmes, nous estimions que la fonction publique accomplissait environ 10 p. 100 plus de travail que cinq ans auparavant avec le même nombre d'employés, soit une augmentation de la productivité de 2 p. 100 par année, et nous en étions fiers.

Pour conserver ces hausses de productivité, le Secrétariat du Conseil du Trésor à l'époque estimait essentiel de faire ce qu'il pouvait pour réduire les règles improductives et simplifier les processus administratifs. Dans le cadre de l'initiative appelée Fonction publique 2000, le Conseil du Trésor a mis fin aux contrôles d'année-personne, introduit des budgets d'exploitation uniques, autorisé les reports sur les exercices suivants et rendu optionnels un certain nombre de services communs. Il existait entre le Secrétariat et chaque sous-ministre un programme de gestion partagée de même qu'un programme d'évaluation de la gestion ministérielle qui avait une incidence sur les cotes de rendement des sous-ministres attribuées par le greffier et le premier ministre.

Les ressources sont différentes aujourd'hui. D'après les comptes publics, les coûts en personnel au gouvernement fédéral en 2005-2006 s'établissent à 30 milliards de dollars, une hausse de 8 p. 100 par rapport à l'année précédente et de 55 p. 100 par rapport à 1994-1995. Il semblerait que l'accent ne soit plus mis sur la productivité administrative.

On pourrait s'attendre à ce que le coût d'exploitation substantiellement plus élevé du gouvernement ait eu pour résultat un meilleur service. Comme les membres du comité qui ont assisté au déjeuner avec ma collègue du comité d'experts le savent d'après nos consultations et, franchement, d'après ce que vous nous avez dit de vos expériences dans vos circonscriptions concernant l'administration des subventions et contributions, tous ceux que nous avons consultés disent qu'au cours des dernières années, ils ont éprouvé de plus en plus de frustration en tentant d'interagir avec un gouvernement fédéral qu'ils estiment davantage intéressé à fournir des formulaires à remplir qu'à fournir un bon service.

[Français]

On trouve des conclusions semblables dans le rapport de mai 2005 du Comité permanent du développement des ressources humaines et aussi dans le rapport de mai 2006 du vérificateur général sur la gestion des subventions et des contributions votées.

[Traduction]

Comment une baisse de l'efficacité administrative peut-elle être bonne pour le Canada quand nous tirons de l'arrière dans les comparaisons internationales de productivité? Comment une augmentation de la paperasserie peut-elle aider notre gouvernement à traiter de façon créative les questions politiques épineuses au menu aujourd'hui?

Au début des années 1990, nous aimions penser que le gouvernement fédéral essayait de faire plus avec moins. Pendant un moment au milieu des années 1990, les Canadiens ont accepté le fait que le gouvernement allait devoir faire moins avec beaucoup moins, mais, de l'avis de nombreuses personnes qui s'intéressent aux subventions et contributions, le gouvernement fédéral fait maintenant moins avec plus. Assurément, nous pouvons faire mieux.

J'admets que les nombreuses révélations des cinq dernières années ont réduit la confiance du public dans les institutions fédérales et que le gouvernement et le Parlement doivent instituer des mesures spéciales pour restaurer cette confiance essentielle. Mais j'espère que rapidement, l'accent sera mis à nouveau sur la productivité, sur une réduction de la paperasserie pour que des fonctionnaires confiants, fiables et responsables puissent obtenir de meilleurs résultats avec l'argent du contribuable.

• (1530)

[Français]

Merci, monsieur le président.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Clark.

Monsieur Desautels.

[Français]

**M. Denis Desautels (directeur exécutif, Université d'Ottawa):**

Merci, monsieur le président, de m'avoir invité à participer aujourd'hui à vos discussions sur le rôle du secrétaire du Conseil du Trésor. C'est un sujet qui m'intéresse personnellement et sur lequel je m'étais penché d'assez près lorsque j'étais vérificateur général du Canada.

En fait, dans mon tout dernier rapport au Parlement, en mars 2001, j'avais consacré une partie du rapport au rôle du secrétaire du Conseil du Trésor. Dans ce texte, j'avais caractérisé la fonction du Secrétariat du Conseil du Trésor comme en étant une de siège social du gouvernement. Je disais que le Secrétariat du Conseil du Trésor faisait partie du siège social du gouvernement au même titre que le Conseil privé et le ministère des Finances.

[Traduction]

Je trouvais pratique d'utiliser cette caractérisation et de parler du renforcement du siège social du gouvernement. À mon avis, la fonction de siège social du gouvernement et, en particulier, le rôle du Conseil du Trésor doivent être plus forts et plus efficaces — c'était le cas à l'époque, et je crois que cela n'a pas changé beaucoup depuis, d'après l'information que j'ai pu réunir ces cinq dernières années — sans devenir trop centralisateurs.

Les rapports entre le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères et organismes devraient également se fonder, à mon avis, sur ce que j'appelle une approche « différenciée ». Essentiellement, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait traiter les ministères et organismes comme de grands garçons et de grandes filles — c'est-à-dire des entités en mesure de gérer leurs affaires elles-mêmes, y compris les ressources humaines, la technologie d'information, les finances, etc., dans les limites des politiques d'ensemble du gouvernement du Canada. Mais le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait également être prêt à ajuster son approche quand il estime qu'une entité a des lacunes ou éprouve des difficultés majeures, ou qu'un ministère est invité à entreprendre un projet, comme un important projet de TI ou de dessaisissement, pour lequel il n'est pas correctement outillé.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a qualifié son approche actuelle à la gestion de « surveillance active ». Bien que cela soit vrai dans une grande mesure, à mon avis, la surveillance active suppose probablement davantage que l'actuel niveau d'efforts, du moins d'après ce que j'ai pu observer quand je l'ai examinée la dernière fois.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait également avoir à sa disposition, et avoir en place à la grandeur du gouvernement, des systèmes appropriés d'information qui aideraient non seulement les ministères eux-mêmes mais également le Secrétariat du Conseil du Trésor dans sa surveillance de ce qui se passe dans les ministères, de sorte qu'il n'ait pas à se fier uniquement au vérificateur général pour découvrir ce qui se passe dans les ministères et organismes.

Le Conseil du Trésor doit également continuer à examiner rigoureusement et à contester les demandes de financement. Quand j'étais vérificateur général, j'ai constaté que cela n'était pas toujours fait correctement. Je crois que dans l'exercice de ce rôle, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait continuer à perpétuer l'esprit de l'examen des programmes.

Je pourrais faire une longue liste de ce qui, à mon avis, devrait figurer dans cette description de la surveillance active. J'en ajouterais également une qui n'est pas mentionnée, à savoir que le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait jouer un rôle dans l'évaluation de la santé organisationnelle des ministères et organismes. J'estime qu'il existe une grande différence entre les ministères pour ce qui est de leurs capacités et de l'état de santé de leurs organisations respectives. Je crois que le Conseil du Trésor devrait connaître le niveau relatif de santé des ministères et organismes du gouvernement de façon à pouvoir ajuster son approche de surveillance active en conséquence.

Permettez-moi de terminer en mentionnant ce que j'inclurais dans les qualités d'un secrétariat efficace. Je crois qu'un secrétariat efficace devrait comprendre un éventail de rôles et de devoirs qui sont pas mal représentatifs d'un siège social, comme des fonctions d'élaboration des politiques, de surveillance et de gestion, pour la plupart en technologie de l'information, en gestion des ressources humaines et en gestion des dépenses. Il devrait également reconnaître l'autonomie relative des ministères et organismes et, en même temps, veiller à ce qu'ils soient vraiment responsables et transparents. Il devrait s'assurer d'être bien informé du rendement ministériel dans des domaines clés — surveiller la gestion budgétaire, les résultats, le respect des politiques, etc.

Le secrétariat devrait également disposer d'une forte capacité politique et d'analyse. Il devrait utiliser pleinement l'information produite à la grandeur du système. Il devrait être respecté par les ministères et être reconnu comme sérieux et déterminé.

Enfin, le secrétariat devrait assumer les risques de gestion dans tout le gouvernement, pour l'ensemble du gouvernement, pour ces risques qui sont normalement associés à la gestion d'une organisation — c'est-à-dire que je laisserais en dehors de cette gestion du risque, dans le cas du gouvernement fédéral, le risque politique et la politique comme telle.

• (1535)

Monsieur le président, c'étaient mes commentaires d'ouverture; ils traduisent ce qui, d'après moi, devrait caractériser le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Merci.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Desautels.

J'aimerais signaler qu'un extrait du livre de M. Desautels intitulé *Le point sur une décennie au service du Parlement*, qui a été publié en 2001, a été distribué à tous les députés. Il s'agit du chapitre traitant du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Avant d'entamer le premier tour, j'aimerais signaler quelques points. Nous suspendrons la séance autour de 16 h 20 pour examiner les rapports du comité; nous n'aurons très vraisemblablement le

temps que pour un seul tour, si bien que les caucus voudront peut-être partager leur temps en conséquence.

Cela dit, je vais maintenant passer à M. Wrzesnewskij pour huit minutes.

**M. Borys Wrzesnewskij (Etobicoke-Centre, Lib.):** J'aimerais commencer par quelque chose qui figure à la fin du rapport qui a été déposé pour nous. Vous avez souligné une phrase : « En raison de notre culture politique, il est plus sûr de communiquer une information médiocre. » Plus tôt cette semaine, nous avons rencontré des membres du Secrétariat du Conseil du Trésor, du Conseil privé. Ils ont utilisé le terme « souple » assez souvent et ont dit qu'ils avaient « besoin d'être souples ». Je cite un extrait de la déclaration d'ouverture de M. O'Sullivan : « Les besoins du gouvernement peuvent être satisfaits », et il y a auto-évaluation quand on examine le rendement des sous-ministres. Il n'y a rien de concret. Il poursuit : Les vues du ministre responsable, les vues de la Commission de la fonction publique; les vues du Conseil privé.

Ce à quoi nous nous sommes butés ici en comité à maintes reprises, notamment dans les ministères à problèmes, c'est à un va-et-vient de sous-ministres. Je suis un nouveau député. Je ne suis pas ici depuis très longtemps, mais j'ai appris à connaître plusieurs sous-ministres qui, dans le cas d'Affaires indiennes et du Nord Canada, lors de leur comparution devant le comité et quand nous avons essayé de régler les problèmes au sein du ministère, nous ont dit essentiellement qu'ils n'y avaient pas occupé leurs fonctions assez longtemps, mais que leur intention était de régler certains de ces problèmes. Je crois comprendre d'après certains de mes collègues qui sont ici depuis beaucoup plus longtemps que moi, que cette situation perdure depuis environ six ans.

Vous avez étudié les divers ministères. Vous avez remarqué qu'il existe des différences entre eux. Nous avons eu des recommandations concrètes voulant que les sous-ministres soient affectés pendant au moins trois ans. Quand M. O'Connor du Conseil privé s'est adressé à nous, nous avons appris qu'un mandat de trois ans ne correspond pas à la souplesse qu'ils recherchent. J'ai cru comprendre que « souplesse » signifie « manque de responsabilité ». Puis ce qui était encore plus troublant, c'est qu'il a déclaré — et il se peut que je ne cite pas ses propos exacts — que le ministre se doit de bien s'entendre avec son sous-ministre. J'ai trouvé cela plutôt inquiétant, parce qu'on suppose que le professionnalisme est la considération primordiale, et cela semblait pratiquement insinuer des considérations politiques. Plus loin au cours de la discussion, il est finalement ressorti qu'une recommandation en vue d'un mandat d'au moins trois ans — et bien entendu, il y aurait des qualifications, et on a toujours besoin d'une soupape de sûreté — est quelque chose dont le Cabinet du premier ministre ne veut ou ne voudrait probablement pas.

Que pensez-vous de cette recommandation particulière — que les sous-ministres occupent leurs fonctions dans leur ministère pendant au moins trois ans, sauf circonstances extraordinaires?

• (1540)

**M. Denis Desautels:** Monsieur le président, il s'agit là d'une question que j'ai toujours considéré comme très grave. En fait, je la qualifierais de très grande faiblesse dans la gestion gouvernementale, du moins au fédéral. Le roulement des sous-ministres est beaucoup trop rapide. Non seulement il est rapide, mais la plupart du temps il n'est pas planifié.

Donc, la succession d'un sous-ministre à un autre n'est pas quelque chose qui est bien fait, et il est difficile d'imaginer comment ces énormes organisations peuvent le faire sans en payer un certain prix. Il existe toujours des dossiers difficiles sur lesquels travaillent les sous-ministres. Il y a des questions qui prennent du temps à cerner. Donc, changer le leadership aussi fréquemment, à mon avis, ne mène pas à une bonne gestion de l'organisation, ni à une bonne reddition de comptes, parce que les gens ne sont pas là assez longtemps pour être beaucoup tenus responsables.

Si vous y ajoutez un autre facteur, qui est le roulement naturel assuré des ministres eux-mêmes en raison des élections, etc., le temps pendant lequel un ministre et un sous-ministre travaillent ensemble est relativement court. C'est donc pour moi un grave problème et je pense que le gouvernement fédéral doit trouver des moyens de faire mieux. Cette recommandation à laquelle vous faites allusion — que les sous-ministres assument leurs fonctions pour un minimum de trois ans, à moins d'événements imprévus — me paraît tout à fait logique. Je crois que trois ans en soi ce n'est pas très long.

Comme vous le savez peut-être, depuis que j'ai quitté le poste de vérificateur général, j'ai siégé dans le privé aux conseils d'administration de certaines sociétés publiques, et la question de la planification de la succession des chefs d'entreprises est quelque chose à laquelle les conseils consacrent beaucoup d'attention et d'efforts. Par comparaison à la situation au gouvernement fédéral où les choses se produisent instantanément et où parfois, très souvent, les sous-ministres changent au beau milieu de la nuit, c'est un monde très différent. Je crois que cela réduit considérablement l'efficacité du gouvernement fédéral.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Monsieur Clark, vous avez été sous-ministre. Avez-vous jamais rencontré dans les ministères des gens qui se préoccupaient de la planification de la succession avant les changements, ou ces changements étaient-ils plutôt soudains?

**M. Ian Clark:** Les hauts fonctionnaires du Bureau du Conseil privé s'en préoccupent beaucoup. Ils ont à l'esprit quelqu'un qui pourrait remplacer quelqu'un. Mais comme le dit M. Desautels, il est difficile pour un sous-ministre d'initier un successeur au ministère.

J'ajouterai ceci pour souligner la perception dans diverses institutions de l'extérieur. Dans le monde universitaire où je travaille maintenant, le mandat normal est de cinq ans, et il est automatiquement renouvelé pour cinq autres années si vous faites un travail raisonnable ou un excellent travail, comme tous les présidents en Ontario. Il est tout simplement impensable qu'une personne dirige une grande organisation dans le cadre d'un mandat de moins de trois ans.

• (1545)

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Wrzesnewskyj.

Monsieur Laforest.

[Français]

**M. Jean-Yves Laforest (Saint-Maurice—Champlain, BQ):** Merci, monsieur le président. Bonjour, monsieur Desautels et monsieur Clark.

Monsieur Desautels, je regardais un document qu'on nous a fourni sur une vérification que vous aviez faite en 2001. À un moment donné, vous avez dit dans un encart :

Les gestionnaires sont trop souvent embourbés dans une phase de planification perpétuelle et d'élaboration de mesures du rendement. « Mieux » est devenu l'ennemi de « satisfaisant ».

Ce que je vais vous dire s'adresse autant à vous qu'à M. Clark. On a tous assisté à des séances d'information où on dit que le

changement est maintenant devenu la norme, que ce qui changeait tous les 20 ans est maintenant rendu presque quotidien. Le changement est devenu une espèce d'obligation que l'on doit gérer avec les fonctionnaires. L'ensemble de la fonction publique doit le faire de façon adéquate pour s'adapter. Dans chacun des ministères, je présume, il y a des planifications stratégiques, des systèmes de gestion de changement qui changent, des systèmes informatiques, des systèmes de dotation de personnel et des systèmes comptables qui changent. Les politiciens changent et, parfois, les politiques également.

Est-ce que cette adaptation continue que l'on exige de la fonction publique n'est pas, à certains égards, contraire à l'efficacité?

**M. Denis Desautels:** Monsieur le président, en ce qui concerne le premier point soulevé par M. Laforest, sur la planification perpétuelle de la mesure du rendement, je pense que le gouvernement a pris de bonnes décisions dans les années 1990 quand il a exigé que les ministères et les agences fassent rapport sur leur rendement, sur leur performance.

Toutefois, cela a pris beaucoup de temps avant que les gens apprennent à le faire correctement. Certains cherchaient trop longtemps la formule parfaite de représenter ce qu'ils faisaient et comment mesurer le résultat. J'ai effectivement critiqué cette lenteur en disant que la recherche de la perfection nuisait à l'avancement de quelque chose de plus concret. Je reconnais en même temps que ce n'était pas facile. Il y a certaines activités du gouvernement qui ne sont pas faciles à mesurer, et cela prend donc un certain travail de conception pour bien comprendre comment mesurer le rendement de différents ministères et agences.

En ce qui a trait à la deuxième partie de votre question, si j'ai bien compris, à savoir s'il y a continuellement trop de changements dans l'administration fédérale au niveau des systèmes de gestion, des systèmes comptables et ainsi de suite, je ne pense pas que ce soit le cas.

À certains égards, je dirais que les changements ne viennent pas assez rapidement. Par exemple, je me souviens que lorsque M. Martin était ministre des Finances, il avait décidé que le gouvernement devait changer sa comptabilité pour une comptabilité d'exercice. Cela a pris beaucoup d'années avant de pouvoir livrer cette nouvelle forme de comptabilité. Cela a été très long, et ce n'est peut-être pas encore tout à fait complété.

Donc, est-ce qu'il y a trop de changements trop rapidement? Je n'en suis pas convaincu. En fait, il faut que le gouvernement puisse se tourner de côté parfois assez rapidement et plus rapidement qu'il a l'habitude de le faire.

• (1550)

**M. Jean-Yves Laforest:** Donc, vous parlez du soutien au changement?

**M. Denis Desautels:** Il faut à présent gérer le changement. Il faut comprendre, lorsqu'on fait des changements majeurs, quels impacts cela aura sur les organisations. Il faut donc bien gérer les conséquences du changement sur l'organisation et se demander si l'organisation est prête pour le changement. Donc, toute grande organisation doit se soucier de cela, et ne pas seulement décréter des changements. Il faut s'assurer que l'organisation est prête pour les changements. Si elle ne l'est pas, il faut s'assurer qu'elle le devienne.

**M. Jean-Yves Laforest:** D'accord. Merci.

[Traduction]

**Le président:** Merci, monsieur Laforest.

M. Williams est le suivant, pour huit minutes.

**M. John Williams (Edmonton—St. Albert, PCC):** Merci, monsieur le président.

Bienvenue à nos invités. C'est bon de vous revoir tous les deux ici. C'est comme le bon vieux temps.

Monsieur Clark et monsieur Desautels, vous parlez tous deux de rendement et d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité du gouvernement dans son ensemble. Bien entendu, une grande partie de cette responsabilité incombe au Conseil du Trésor en sa qualité de gestionnaire central du gouvernement.

Monsieur Desautels, vous parlez du concept de siège social. Pour moi, un siège social est davantage qu'un mécanisme de soutien: c'est un leader. C'est un meneur, c'est un motivateur, c'est une organisation de prise en charge. Il définit la vision et fait en sorte que chacun l'applique, sinon quelqu'un devra expliquer pourquoi on n'obtient pas les résultats escomptés.

Mais, comme vous l'avez mentionné, d'après ce que j'ai constaté du Conseil du Trésor, il s'agit davantage d'une organisation de surveillance que d'une organisation de leadership. Vous vous rappellerez sans doute, monsieur Desautels, quand nous nous occupions du bogue de l'an 2000, que le Comité des comptes publics voulait que le Conseil du Trésor adopte une approche réellement pratique et exige une véritable reddition de comptes et du rendement de la part des ministères, mais il n'a fait qu'émettre des lignes directrices en espérant que quelqu'un les respecterait. Heureusement, le bogue de l'an 2000 n'a pas eu de grande conséquence, mais nous ne le savions pas à l'époque.

Je ne constate pas beaucoup de changement, malheureusement. Était-ce hier ou il y a deux jours que nous nous sommes rencontrés? En réaction à la question des commandites, le Comité des comptes publics a publié un rapport exigeant l'application de la notion d'administrateur des comptes. D'après cette notion, bien que les ministres soient responsables de la politique et vont et viennent, les sous-ministres sont ceux qui doivent rendre compte de l'administration de leurs ministères. Nous avons emprunté ce concept au Royaume-Uni. Quand un sous-ministre quitte son poste, il peut toujours être rappelé pour rendre compte des lacunes qui se sont produites pendant son mandat dans un ministère en particulier. Il ne parle pas pour le ministère s'il a quitté son poste, mais il doit rendre compte de toute lacune ou mauvaise administration qui s'est produite sous son mandat.

Ce concept semble avoir été incapable de traverser l'Atlantique pour se rendre jusqu'au Canada où on a adopté le concept de l'administrateur des comptes, mais il ne semble pas y avoir de responsabilité après qu'ils aient quitté leur poste.

Vous venez juste de nous dire à quel point il est important que le poste soit occupé pendant une assez longue période étant donné la taille et la complexité des ministères. J'aimerais que vous me disiez si, d'après vous, le Conseil du Trésor devrait être plus agressif dans son rôle de siège social — en exigeant des comptes et en s'attendant à ce qu'on lui en rende, en fixant les règles, en définissant la vision, les objectifs et en énonçant clairement que des sanctions seront imposées en cas de non-résultat. Avons-nous besoin de ce genre de chose?

Monsieur Desautels, nous avons eu ces discussions au sujet de la vérification interne. J'ai toujours dit que cela devrait faire partie du Conseil du Trésor. D'autres comme vous estiment que cela pourrait demeurer la responsabilité des ministères, mais je crois que si nous voulons avoir un modèle de véritable reddition de comptes, il doit y

avoir quelque chose pour faire en sorte que le sous-ministre estime qu'il vaut mieux performer ou il en subira les conséquences.

Monsieur Desautels, voulez-vous répondre en premier? Puis, nous demanderons à M. Clark de commenter.

**M. Denis Desautels:** Monsieur le président, les questions de M. Williams sont un peu tendancieuses. Il y a beaucoup de questions dans ces questions. Je suis un peu rouillé. Il y a longtemps que je suis parti.

● (1555)

**M. John Williams:** J'étais le président à l'époque; je ne posais pas les questions difficiles.

**M. Denis Desautels:** Comme M. Williams l'a indiqué, je crois qu'une partie de la fonction de siège social assumée par le Conseil du Trésor doit être renforcée. J'ai l'intime conviction que le Conseil du Trésor devrait être en mesure — et je ne suis pas sûr qu'il accepterait cela — de savoir jusqu'à quel point les ministères sont en mesure de faire leur travail, ou jusqu'à quel point ils sont outillés pour assumer leur rôle comme organisations.

Je vois des organisations qui sont vraiment bien gérées, où il y a une bonne continuité et qui sont fortes. D'autres ne le sont pas; elles ne disposent pas d'une bonne gestion financière. Il me semble que le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait avoir une très bonne idée de qui s'en sort bien et de qui ne s'en sort pas si bien de façon à pouvoir ajuster sa surveillance en conséquence.

Cela dit, je crois que vous avez évoqué le concept d'administrateur des comptes. Je suis favorable à ce concept. Je sais que ce ne sont pas tous les fonctionnaires qui partagent cet avis, mais j'y suis certainement favorable.

C'est un concept qui ne peut pas fonctionner isolément. Il ne sera efficace par exemple que si les sous-ministres occupent leurs fonctions un peu plus longtemps. S'ils n'occupent leurs fonctions que pour quelques mois, ça ne marchera pas aussi bien. Ce concept ne donnera de résultats que si le Secrétariat du Conseil du Trésor lui-même peut en fait guider chacun des ministères sur la façon de répondre à ces nouvelles attentes. Certaines autres choses doivent se produire pour que le concept d'administrateur des comptes connaisse le succès. Les principales seraient, encore une fois, que le Conseil du Trésor assume son rôle de leadership et que le leadership des ministères soit plus stable.

**M. Ian Clark:** Concernant l'administrateur des comptes, je vais citer mon ex-collègue, James Mitchell, qui a témoigné devant le comité sénatorial sur ces mesures. J'appuie ce qu'il a dit, à savoir que « ...le gouvernement a rendu au Parlement et aux fonctionnaires un grand service en précisant ce qu'on attend des fonctionnaires qui comparaissent devant les comités parlementaires au nom de leur ministre ». Je suis d'avis que le gouvernement a vu juste dans cette partie du projet de loi.

**M. John Williams:** Eh bien, nous avons tous accepté l'idée que les sous-ministres soient comptables devant le Parlement, mais de mon point de vue, il y a un trou béant. Cela remonte à la question des commandites quand le sous-ministre a dit : « J'étais hors du coup; donc ne me tenez pas pour responsable » et il a pris sa retraite. Le ministre a déclaré : « Je n'étais responsable que de la politique. Je n'avais rien à voir avec l'administration. » Il y avait un énorme trou au milieu si bien que nous n'avons pu tenir personne responsable et dire : « Cela s'est produit que parce que vous avez permis que cela se produise ». C'est ainsi que nous en sommes arrivés à ce modèle d'administrateur des comptes. Il s'applique au Royaume-Uni depuis, je crois, 125 ans, et nous n'avons toujours pas été capables de l'appliquer ici.

Après qu'un sous-ministre quitte son poste... Et je reconnais comme M. Desautels qu'il doit occuper le poste assez longtemps pour accepter une certaine responsabilité, plutôt que de se défilier et de dire : « Eh bien, cela est arrivé avant ou après... ». Mais de toute façon, étant donné une certaine longévité, il doit sûrement y avoir un mécanisme, parce que nous ne pouvons tenir les ministres responsables; nous devons tenir les sous-ministres responsables après leur départ, si nous découvrons par la suite que pendant leur mandat les choses n'allaient pas aussi bien que nous le pensions. Êtes-vous d'accord avec cela?

Obtiendrai-je une réponse avant que nous ne terminions?

**Le président:** Oh oui, sûrement.

**M. Ian Clark:** Je m'en tiens à ce que j'ai dit. J'appuie les dispositions de la loi actuelle.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Christopherson, pour huit minutes.

**M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD):** Merci, monsieur le président.

Merci, messieurs, pour vos présentations.

Monsieur Desautels, au cours de vos remarques dont j'ai pris note, vous avez fait allusion à des « entités » quand vous avez parlé d'essayer d'avoir une idée de leur état de santé. Deux choses me sont venues à l'esprit. Je crois savoir ce que vous voulez dire, mais j'aimerais savoir exactement ce que vous entendez par état de santé et ce que vous envisageriez comme déterminants de la santé.

J'ai également été frappé par le fait qu'en aucun moment auparavant on se serait attendu, dans le système actuel, à ce que des lacunes dans l'état de santé encore à définir soient détectées par quelqu'un. Vous pensiez donc, à ce moment, que ce serait une bonne façon de réunir une partie de cette information.

Ce qui me préoccupe, c'est que vous ne connaissez aucun processus, jusqu'à présent — surveillance, contrôle, responsabilité — qui permettrait aux autorités compétentes de savoir qu'il y a un problème avec l'état de santé. Vous pourriez peut-être commenter à ce sujet.

•(1600)

**M. Denis Desautels:** Je crois avoir utilisé l'expression « santé organisationnelle ». Donc, dans quel genre de forme l'organisation est-elle? Il existe certains ministères où l'incertitude est énorme en raison d'un roulement rapide au niveau du leadership. Il pourrait y avoir des situations où il y aurait eu des faiblesses chroniques dans certains aspects de la gestion, que ce soit du côté de la gestion financière ou de la technologie, etc. Ce sont là les déterminants de la santé. Quand on examine une organisation, on pourrait en arriver à une demi-douzaine d'éléments principaux.

Je crois que les organismes centraux — dans ce cas-ci, nous parlons du Secrétariat du Conseil du Trésor — devraient savoir quels ministères vont bien et lesquels éprouvent des difficultés, sur divers aspects. À mon avis, certains ministères, quand je les examinai, montraient qu'ils se débattaient réellement avec un certain nombre de questions fondamentales alors que d'autres semblaient se porter plutôt bien, avec un bon leadership, une bonne stabilité, un bon personnel, etc.

Je sais que centralement, il y a probablement quelqu'un quelque part qui s'en préoccupe. Je crois que le Bureau du Conseil privé devrait avoir la responsabilité de s'occuper de cet aspect. Mais je crois également que le Secrétariat du Conseil du Trésor, s'il effectue sa surveillance correctement, devrait constituer une source d'information pour les autres organismes centraux pour ce qui est de surveiller quelles organisations vont bien, lesquelles ont besoin d'aide, etc.

Il est difficile de répondre à la question de savoir pourquoi ces lacunes ne sont pas détectées, ou si elles le sont, ou si personne vraiment ne sait qu'elles l'ont été. Certes, comme vérificateur général, rien ne m'indiquait vraiment que le Secrétariat du Conseil du Trésor avait ce genre d'idée sur la santé organisationnelle.

**M. David Christopherson:** Vous ne savez pas qu'une autre entité est en fait... Si je vous demandais à brûle-pourpoint de me dire, en votre qualité d'ancien vérificateur général, exactement quand, dans les mesures de surveillance de la responsabilité au sein du gouvernement fédéral, on détermine qu'un ministère a déraillé, que me répondriez-vous?

**M. Denis Desautels:** Ce serait principalement au Bureau du Conseil privé de le déterminer.

**M. David Christopherson:** Peut-il y arriver, à votre avis?

**M. Denis Desautels:** Eh bien, je suppose que oui, mais je ne suis pas tout à fait convaincu qu'il dispose nécessairement de tous les outils, parce que je ne crois pas que certains des outils leur viendraient d'un organisme comme le Secrétariat du Conseil du Trésor. S'agissant du rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor ici aujourd'hui, je crois que nous devons nous demander s'il doit jouer ce rôle, s'il joue ce rôle et comment il devrait jouer ce rôle, si nous voulons qu'il le joue.

Je crois personnellement qu'étant donné qu'il fait partie du siège social, il devrait disposer de suffisamment d'informations sur ce qui se passe dans les différents ministères pour avoir une idée de leur état de santé.

**M. David Christopherson:** J'imagine que faire des sous-ministres des administrateurs des comptes ne ferait que renforcer cette capacité.

**M. Denis Desautels:** Je crois que faire des sous-ministres des administrateurs des comptes, avec ce que cela signifie et ce que cela comporte — être spécifiquement responsables de diverses questions liées à une fonction de contrôle — aiderait vraiment. Je crois que les sous-ministres concentreraient leur attention sur certains de ces aspects de la gestion qui sont mis en veilleuse. Ils ne sont pas nécessairement dans leurs priorités.

**M. David Christopherson:** Si j'insiste c'est, si vous vous rappelez — et corrigez-moi si j'ai tort, parce que je me fie à ma mémoire — qu'il me semblait que le Conseil du Trésor s'intéressait surtout au sous-ministre. C'est souvent un bon test révélateur du ministère, mais c'est encore séparé. On peut encore avoir un ministère en bonne santé, fort, où le sous-ministre est le problème et si on ne règle pas cette question, le problème va s'étendre à tout le ministère.

C'est peut-être un domaine que nous devrions approfondir — nous assurer que lorsque tout ce travail se fera au sujet des sous-ministres, nous aurons le moyen de déterminer clairement qui exerce ce contrôle. Si ce n'est pas le Conseil du Trésor, alors c'est le Bureau du Conseil privé, ou quiconque, mais qui est censé être le canari dans la mine signalant les problèmes organisationnels et donnant l'alerte et portant le tout à l'attention des décideurs qui peuvent intervenir? Il s'agit peut-être d'un des domaines où nous aurions peut-être besoin de plus de détails, et je vous en remercie beaucoup.

Comme suite aux questions posées plus tôt par d'autres collègues au sujet des sous-ministres, l'autre problème que nous avons éprouvé, outre les sous-ministres qui viennent et qui disent que ce n'est pas leur travail, puis le ministre qui vient et qui dit que ce n'est pas son travail, et nous ne pouvions obtenir de réponses des uns ou des autres — heureusement, cela va être réglé avec la désignation d'un administrateur des comptes — c'est qu'il y a un tel va-et-vient chez les sous-ministres que lorsque nous les convoquons pour leur demander qui est responsable — non pas pourquoi le problème s'est posé, mais qui est responsable, ils répondent en toute honnêteté qu'ils ne le savent pas parce qu'ils n'y étaient pas. À ce moment-là, notre comité se voit complètement refuser toute possibilité de leur demander ce qu'ils pensaient ou quels problèmes n'ont pas été définis dans leurs rapports officiels; nous ne pouvons pas le faire.

Une des réponses que nous a données le Conseil du Trésor — et c'était un bon argument — c'est qu'on peut toujours le faire au moment d'une enquête. Comme nous l'avons vu avec la commission Gomery, on a rappelé d'autres sous-ministres. C'est plutôt exagéré si tout ce qu'on veut savoir c'est ce que pensait un sous-ministre.

Voyez-vous quelque chose que nous n'avons pas encore fait ou quelque chose que nous faisons ou quelque chose dans le nouveau projet de loi qui, d'après-vous, va contribuer à répondre à ces questions? Il ne s'agit pas nécessairement de s'en prendre aux sous-ministres comme tels. Ils ne vont pas toujours constituer le problème, mais si personne ne reconnaît avoir été là au moment où la décision a été prise, on nous refuse la possibilité d'aller plus loin que le compte rendu minuté des faits, ce qui est essentiellement tout ce que nous offre le sous-ministre.

Oui ou non?

•(1605)

**M. Denis Desautels:** Il n'y a pas de oui ou de non.

La question du roulement rapide n'aide pas. Elle rend la responsabilité pratiquement impossible, si l'on parle de ce genre de responsabilité personnelle pour le rendement. Il demeure toujours possible d'avoir une responsabilité organisationnelle, mais si vous voulez tenir une personne en particulier responsable de certains résultats, avec ce genre de roulement rapide, cela devient très difficile, voire impossible.

Vous avez énoncé un problème. La réponse, bien entendu, consiste en une combinaison de recours. Le concept d'administrateur des comptes, à mon avis, aiderait beaucoup.

Je crois que s'organiser pour conserver les sous-ministres en poste plus longtemps aiderait de même qu'une planification de la succession. De toute évidence, il y a quelqu'un qui y pense quelque part, mais la planification de la succession est une fonction très importante dans de grandes organisations qui comptent 40 000 employés. Ça ne se fait pas comme cela.

Un certain nombre de mécanismes doivent être en place. Je crois que rallonger le mandat d'une certaine façon, que ce soit par le biais d'une mesure législative ou seulement d'un engagement, aiderait certainement.

**M. David Christopherson:** Merci, monsieur.

**Le président:** Monsieur Clark, vous aviez un commentaire.

**M. Ian Clark:** Oui. Je ne serai peut-être pas réinvité devant ce comité, mais je voulais profiter de cette occasion où je comparais ici avec M. Desautels pour appuyer sa position qui, à mon avis, est très percutante au sujet de la santé organisationnelle, parce que chaque fois que M. Desautels et moi-même avons comparé devant ce comité, c'était précisément parce que nous n'étions pas d'accord sur quelque chose.

**Des voix:** Ah, ah.

**M. Ian Clark:** J'aimerais donc appuyer cette position, et j'irais encore plus loin, en disant que c'est exactement le rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Bureau du Conseil privé doit donc s'occuper de la nomination des sous-ministres, en émettant une recommandation au premier ministre. Mais il incombe précisément au Secrétariat du Conseil du Trésor d'avoir une idée de la santé organisationnelle et de pouvoir agir. Quant à savoir comment exactement il a cette idée, et comment exactement il agit, c'est quelque chose que chaque secrétaire... De mon temps, nous avions mis au point un système qui s'appelait « le programme de gestion partagée et le processus d'évaluation de la gestion ministérielle », qui traite d'un tas de choses, et je ne vais pas prendre le temps du comité pour le décrire. L'actuel secrétaire et son prédécesseur ont mis au point un processus incluant le cadre de responsabilité de gestion, et ils essaient cette façon de faire, mais c'est la responsabilité du Conseil du Trésor.

Je suis tout à fait d'accord avec vous, monsieur Desautels.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Clark.

Monsieur Proulx.

•(1610)

[Français]

**M. Marcel Proulx (Hull—Aylmer, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Bonjour, monsieur Desautels. Bonjour, monsieur Clark.

Monsieur Desautels, vous dites que le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait jouer le rôle d'un bureau chef. Reste à savoir dans quelle mesure. Je m'explique. Presque tous les règlements de gestion financière ou autre émanent du Secrétariat du Conseil du Trésor. On a tous tendance à penser que le Conseil du Trésor devrait aussi jouer le rôle d'un policier pour s'assurer que chacun de ses règlements est bien respecté. Il reste que dans la réalité, toutes sortes d'accrocs peuvent survenir dans des ministères sans que le Conseil du Trésor ne s'en aperçoive ou qu'il puisse s'en apercevoir en vertu des processus en vigueur.

Je veux bien que le Secrétariat du Conseil du Trésor devienne un bureau chef, mais il faut que des responsabilités soient déléguées aux ministères de façon à ce que ceux-ci s'occupent eux-mêmes de leur gestion interne. Selon vous, où tire-t-on la ligne?

La vérificatrice générale nous a dit récemment que lors des vérifications, un genre de seuil était respecté. En d'autres mots, on ne se penche pas sur des dépenses de 5 000 \$, 10 000 \$, 15 000 \$ ou 20 000 \$ mais sur des montants beaucoup plus élevés. J'imagine que ça fonctionnait de cette façon quand vous étiez vérificateur général.

Jusqu'à quel niveau pensez-vous que le Bureau du vérificateur général doit baisser ce seuil? D'après vous, jusqu'à quel point le Secrétariat du Conseil du Trésor doit-il déléguer et laisser la surveillance à d'autres?

**M. Denis Desautels:** Monsieur le président, le dilemme que soulève M. Proulx est réel, mais il s'agit néanmoins d'une question à laquelle font face bon nombre d'organismes d'une certaine taille. Les grandes sociétés du secteur privé, les multinationales ou même les grandes sociétés canadiennes ont à y faire face. Elles doivent déterminer quel est le rôle du siège social, de la direction de chacune des filiales ou entités et se demander jusqu'à quel point elles doivent déléguer leurs responsabilités.

L'approche qui semble de plus en plus se développer consiste à ne pas créer des sièges sociaux énormes. Ils doivent pouvoir fournir une orientation, c'est-à-dire, comme le disait plus tôt M. Williams, déterminer les stratégies, le leadership du groupe. Le siège social est donc responsable de la mise en vigueur de toutes les politiques. Dans le cas qui nous occupe, il s'agit des politiques de gestion financière destinées à l'ensemble du gouvernement. Est-ce qu'il doit jouer un rôle de policier et tout surveiller lui-même? Non, je ne pense pas.

Dans les grandes entreprises, on ne le fait pas. On applique certains systèmes, par exemple une vérification interne efficace à laquelle on peut se fier. J'imagine que le Conseil du Trésor pourrait en grande partie se fier aux vérifications internes qui se font dans tous les ministères.

Par ailleurs, on parle de changer le rôle du sous-ministre, de sorte qu'il devienne davantage un agent financier. C'est tout à fait compatible avec la description qu'on fait de ce nouveau rôle. En effet, il est question d'exiger du sous-ministre qu'il fasse des déclarations sur sa gestion. On veut savoir s'il peut assurer les élus et les organismes centraux qu'il a respecté toutes les directives auxquelles son ministère est assujéti. C'est ce qu'on fait dans une grande organisation. La chose est donc possible, sans qu'on ait à agir comme un policier ou à tirer une ligne relativement à l'importance financière relative d'une telle chose.

Je pense que des mécanismes pourraient être mis en oeuvre pour permettre au centre de jouer son rôle de leader tout en recevant la rétroaction de diverses sources, ce qui lui permettrait de juger si les politiques sont bien suivies.

•(1615)

**M. Marcel Proulx:** Le secrétaire du Conseil du Trésor rendrait encore des comptes au Conseil privé ou au greffier, par l'entremise du Conseil privé, et, ultimement, au premier ministre. Imaginez que le secrétaire du Conseil du Trésor doive imposer ces règlements au Bureau du Conseil privé, par exemple, et qu'il ait à rendre des comptes le lendemain au greffier, qui est en fait le sous-ministre du Conseil privé. Croyez-vous que cette situation serait vivable pour lui?

**M. Denis Desautels:** Monsieur le président, ça ne me semble pas incompatible. À mon avis, le secrétaire du Conseil du Trésor peut

exercer son leadership en matière de gestion financière et de politiques de gestion financière tout en ayant un patron hiérarchique, si on peut l'appeler de cette façon. C'est tout à fait normal; ça se voit dans toutes les organisations. Je ne vois pas pourquoi ça ne fonctionnerait pas. Si on fait un parallèle, on peut dire que le secrétaire du Conseil du Trésor est comme le vice-président aux finances de l'organisation.

**M. Marcel Proulx:** Vous le voyez de la même façon dans le cadre du gouvernement?

**M. Denis Desautels:** Ça devrait pouvoir se faire.

**M. Marcel Proulx:** Merci.

**M. Denis Desautels:** Merci.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup.

M. Poilievre est le suivant, pour huit minutes.

[Français]

**M. Pierre Poilievre (Nepean—Carleton, PCC):** Bonjour.

Je trouve qu'on utilise des termes très généraux. Pour ma part, j'aimerais discuter d'idées spécifiques comme la mise en vigueur de ce nouveau niveau d'imputabilité et de résultats. Monsieur Desautels, au paragraphe 136 de votre rapport, vous parlez du fait qu'en Australie, en Grande-Bretagne, en Nouvelle-Zélande et en Alberta, ici même au Canada, on établit, dans le cadre des politiques étrangères, un lien entre les résultats des programmes, la rémunération des gestionnaires et le contenu des programmes.

Est-ce une idée qui pourrait être appliquée au Canada? Au gouvernement fédéral, est-ce que ce serait pertinent?

**M. Denis Desautels:** Je pense que ce serait plutôt difficile de mettre en oeuvre tel quel le système auquel vous faites allusion. J'ai visité la Nouvelle-Zélande et je me suis familiarisé avec ce qui s'y fait. Il y a dans ce pays toute une structure de gestion, axée sur les résultats, qui relie les résultats à la rémunération. Pour en arriver là, il faut avoir des assises. Je ne pense pas que nous ayons évolué de la même façon, ici.

Nous avons déjà une certaine forme de rémunération flexible, incitative, mais c'est assez subjectif. Il est passablement difficile d'établir un lien direct avec les résultats. Je pense néanmoins que c'est un objectif qu'on doit continuer à viser.

**M. Pierre Poilievre:** Très bien.

Vous avez parlé d'appliquer une surveillance active plutôt qu'un système de commandement et de contrôle. J'aimerais avoir des idées sur la façon dont on pourrait mettre en oeuvre avec succès cette approche. Quels changements spécifiques peut-on apporter pour y arriver? Donnez-nous des exemples de ce que peut faire le Conseil du Trésor pour atteindre cet équilibre.

•(1620)

**M. Denis Desautels:** L'expression « surveillance active », c'est de beaux mots. Ça peut être dangereux, parfois.

**M. Pierre Poilievre:** Qu'est-ce que ça veut dire concrètement? Qu'est-ce qu'on peut faire pour réaliser cela?

**M. Denis Desautels:** À mon avis, si on veut en arriver à une surveillance non seulement active mais aussi efficace, il faut mettre en oeuvre certains mécanismes et disposer de certains moyens. Il est évident, selon moi, qu'il faut déployer un certain nombre d'efforts pour le faire. On ne peut pas y arriver sans y consacrer les énergies et les ressources nécessaires. Ça prend les fonds nécessaires.

**M. Pierre Poilievre:** Monsieur Desautels, je n'ai pas beaucoup de temps. C'est vous qui, dans votre rapport, parlez de passer du commandement et du contrôle à la surveillance active.

**M. Denis Desautels:** Ce sont des mots que j'ai empruntés au Conseil du Trésor. C'est le conseil lui-même qui a fait sienne cette expression.

Comme je le disais, pour pouvoir prétendre faire une vraie surveillance active, il faut consacrer les efforts nécessaires. Je pense que ça demande davantage que ce qui a été fait jusqu'à maintenant. Il faut aussi disposer des ressources professionnelle et intellectuelles requises. Encore là, je ne suis pas convaincu que ce soit le cas pour le moment.

**M. Pierre Poilievre:** On ne réussira jamais à mettre cette idée en application si on n'a aucune idée de ce qu'elle implique, en pratique. J'attends des idées précises; je vous écoute.

**M. Denis Desautels:** Dans ce cas, je vais continuer.

**M. Pierre Poilievre:** Je sais que ça demande beaucoup d'efforts, mais qu'est-ce qu'il faut faire précisément?

**M. Denis Desautels:** On veut que le secrétaire du Conseil du Trésor dispose de systèmes d'information lui permettant de savoir si les ministères exécutent correctement les politiques qu'il a approuvées. Il doit disposer de systèmes qui lui indiquent si les ministères respectent leurs objectifs et gèrent bien les ressources qu'on leur a octroyées. Il faut que des systèmes fournissent à l'organisme central qu'est le Secrétariat du Conseil du Trésor suffisamment d'information pour lui permettre de déterminer si les ministères et les entités font bien leur travail.

À l'heure actuelle, je ne pense pas que le Conseil du Trésor soit capable de répondre à cette question. Bien souvent, il se fie à d'autres sources. Par exemple, la vérificatrice générale soulève des problèmes dont le Conseil du Trésor n'était pas au courant.

**M. Pierre Poilievre:** Est-ce qu'il serait possible d'utiliser les systèmes déjà en place? Par exemple, les ministères doivent soumettre des rapports sur leur rendement. Est-ce qu'on pourrait adapter ces rapports de façon à pouvoir les utiliser dans le système que vous décrivez?

**M. Denis Desautels:** Les rapports que fournissent les ministères sur leur rendement sont bons, mais ils ne suffisent pas. En outre, ils ne sont pas produits assez rapidement pour cadrer avec le rôle du secrétaire du Conseil du Trésor, que j'essaie de décrire. C'est un rôle de gestion. Il faudrait que le secrétaire soit informé de l'évolution des affaires du ministère ou de l'entité tous les trimestres et non six mois après la fin de l'année. Le rapport sur le rendement, qui est en effet

produit quelque temps après la fin de l'année, n'est ni suffisamment détaillé ni assez ponctuel.

**M. Pierre Poilievre:** Merci.

**Le président:** Merci beaucoup, messieurs Poilievre et Desautels. [Traduction]

Je tiens à dire quelque chose sur un aspect, celui de toute la question des rapports au Parlement.

J'ai lu votre rapport, votre chapitre de 2001, et à l'époque, vous aviez dit que vous estimiez que les rapports au Parlement étaient de façon générale déficients. Je sais que vous n'êtes plus au gouvernement, mais pourriez-vous nous dire ce que vous pensez de ce que vous avez vu et entendu ces cinq dernières années? Je ne crois pas que les choses se soient améliorées, mais avez-vous un commentaire à nous faire? J'inviterais également M. Clark à nous livrer sa pensée.

• (1625)

**M. Denis Desautels:** Monsieur le président, quand je regarde la situation au sein du gouvernement fédéral, je crois que beaucoup de progrès ont été accomplis. J'en ai constaté quand j'y étais, bien que nous ne soyons pas encore au but, mais j'ai constaté certes des progrès au cours des années 1990 sur ce front. Depuis, je crois qu'on a enregistré d'autres progrès sur les rapports de rendement.

Il y a également eu amélioration du côté des rapports financiers avec le passage à la comptabilité d'exercice. Je crois qu'il faut continuer d'exercer des pressions en ce sens.

**Le président:** Avez-vous un commentaire à faire sur ce sujet particulier, monsieur Clark?

**M. Ian Clark:** Je vais revenir à ce que j'ai dit précédemment sur l'importance d'insister sur la productivité. Je me demande combien il en coûte à la fonction publique de produire les rapports qu'elle remet au Parlement. Je crois qu'il serait intéressant que le Parlement lui-même effectue une étude objective de la mesure dans laquelle il utilise les rapports. S'il ne s'en sert pas — si vous ne pensez pas qu'il y a amélioration après tous ces incroyables investissements et efforts — alors on devrait s'interroger sur ce qui pourrait vous être fourni de façon plus rentable.

Merci.

**Le président:** C'est un bon argument.

Il ne nous reste plus de temps pour cette séance. Monsieur Desautels et monsieur Clark, je tiens à vous remercier infiniment au nom du comité d'avoir été des nôtres aujourd'hui. Cela a été certes intéressant et enrichissant. Avez-vous quelque chose d'autre à dire avant que le comité ne suspende ses travaux?

**M. Ian Clark:** J'ai été ravi de revenir.

**Le président:** Chers collègues, nous allons suspendre la séance pendant une ou deux minutes et redémarrer le système. Nous continuerons à huis clos.

[La séance se poursuit à huis clos.]





**Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes**

**Published under the authority of the Speaker of the House of Commons**

**Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :  
Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address:  
<http://www.parl.gc.ca>**

---

**Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.**

**The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.**